

LA SELECCIÓN DEL ERP: EL PRIMER PASO QUE NO PUEDE EQUIVOCARSE

La elección del software ERP es un proceso crítico y de alto impacto en todos los procesos de la organización.

Dentro de un proceso de implementación surgen inconvenientes imprevistos. En general, si se logran detectar a tiempo, es posible tomar medidas correctivas y retomar el buen rumbo del proyecto. Pero un error en la selección del software se suele pagar muy caro: equivocarse en este primer paso equivale a equivocar el camino.

La selección del sistema adecuado la base fundamental de un proceso que finalizará en el ERP implementado y en funcionamiento en la empresa. Debe tenerse en claro la dimensión e importancia de elegir bien, y el impacto que una decisión equivocada puede tener en toda la organización.

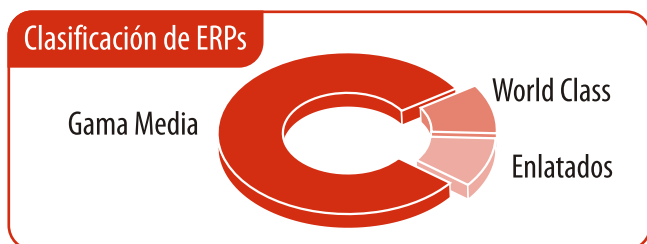
En este artículo repasamos los pasos metodológicos que seguimos en los proyectos de selección de software ERP, e intentamos transmitir algunas particularidades y los principales riesgos que enfrentamos en este tipo de procesos. Al final respondemos a la pregunta: existe UN ERP "perfecto"?

UNA CUESTION DE TAMAÑO

ERP hay muchos, y las diferencias entre ellos, considerables.

El término ERP está hoy siendo utilizado en forma amplia: se denomina ERP tanto a un software global, cuya implementación puede costar millones de dólares, como a un software enlatado que se adquiere en un comercio de venta de artículos de computación, en una caja, cuya instalación y parametrización puede ser realizada por un usuario final.

El primer paso debería ser identificar qué lugar del "abanico" de sistemas "ERP" vamos a concentrar la búsqueda de la solución para nuestra organización:



El gráfico pretende reflejar una distribución aproximada de la cantidad de oferta (alternativas posibles) de software ERP disponible en el mercado nacional. Esta clasificación no es formal y constituye nuestra valoración subjetiva basada en nuestra experiencia. Debe destacarse que no están formalmente definidos los "límites" exactos que ubican a un software ERP en una de estas tres categorías.

Esta debería ser una primera decisión: la empresa va a instalar un ERP de tipo "World Class", uno de rango "medio" o un sistema enlatado.

Afinando la puntería: la SHORT LIST

Si bien definir el rango de sistema al que se está apuntando suele ser una tarea sencilla, el siguiente paso ya no lo es: debemos identificar potenciales candidatos, y elegir algunos de ellos como nuestra "short list" o lista corta.

Esta lista corta, en nuestra experiencia, incluye no más de 7 y no menos de 5 candidatos.

Si no se cuenta con apoyo externo especializado o con experiencia en el tema, lo más conveniente es redactar un RFI (Request for Information) y cursarlo a proveedores de software candidatos a integrar el Short List. En este RFI se debe solicitar información a las empresas respecto de la solución que cada una ofrece, sus fortalezas principales, y casos de éxito implementados.

LO QUE NECESITAMOS y DESEAMOS: EL RFP

El siguiente paso consiste en documentar las necesidades que la organización espera satisfacer, utilizando como medio el RFP (Request for Proposal).

Este documento es clave ya que deberá transmitir a los potenciales proveedores qué expectativas y requisitos la organización tiene respecto del ERP a implementar; debe incluir, entre otros:

los requerimientos funcionales que el ERP deberá satisfacer

- » las definiciones tecnológicas (marco tecnológico definido por la empresa)
- » información sobre los procesos de la organización: qué aspectos clave deberá resolver adecuadamente el ERP; qué procesos son el core del negocio; etc.
- » información que cada proveedor debe suministrar sobre su empresa y antecedentes
- » la estructura que debe tener la oferta de cada proveedor

La redacción del RFP es un elemento fundamental en el proceso de selección: un RFP incompleto o inconsistente puede distorsionar el proceso de selección afectando la calidad del resultado del mismo.

EL MODELO DE DECISIÓN Y LA ELECCION FINAL

El modelo de decisión es otro elemento al que debe dedicarse atención y ser definido acertadamente.

No puede aplicarse el mismo modelo en todas las empresas, ya que cada una ponderará de diversas maneras cada uno de los aspectos evaluados. Por ejemplo, en una empresa chica-mediana será de mayor peso el aspecto económico, mientras que en una empresa grande probablemente adjudique mayor peso a lograr una cobertura funcional adecuada y una implementación más corta que al costo total de la solución. En nuestra metodología contamos con una serie de grillas, cada una de las cuales evalúa distintos aspectos y tiene asignada una ponderación. De esta manera se establece el "peso" que para la organización tiene cada "tema" (grilla) y cada uno de los ítems que la componen.

El evaluador de cada solución procede a colocar un puntaje a cada uno de los ítems de las distintas grillas, logrando como resultado de aplicar la ponderación definida en conjunto con la empresa cliente, un "ránking" de las distintas ofertas recepcionadas.

¿EXISTE EL ERP PERFECTO?

Si bien objetivamente no todos los ERP "son lo mismo" y existe una gran variabilidad respecto de las prestaciones, alcance funcional y tecnología, no existe "EL" ERP perfecto: un sistema que pueda considerarse en sí mismo, por sus propias características, una "garantía de éxito".

Nuestra experiencia nos demuestra que un ERP puede ser un software con excelentes resultados para una organización y absolutamente inadecuado para otra; y que su alcance funcional, tecnología y demás características "evaluables" del software en forma objetiva, constituyen un 50% de la probabilidad del éxito de su implementación efectiva en una organización. El resto dependerá de la pericia del equipo implementador, los recursos asignados por la empresa y la gestión del proyecto de implementación, elementos que no deberían dejarse fuera del alcance del proceso de selección.

Y EL GANADORES...

En las instancias finales de los procesos de selección, se trabaja en base a una lista de fortalezas y debilidades de cada candidato "finalista". La empresa deberá realizar una valoración de las mismas a la luz de su propia realidad, y definir qué impacto tendrían en su proyecto cada una de estas fortalezas y que riesgos implicaría asumir la aceptación de las debilidades.

Lic. Cecilia Casanova
Socia de Pragmática Consultores